



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE**  
**COORDENAÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

**HELEN DAYANE MISSIAS MARQUES**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A gestão Participativa e  
a Autonomia da Escola Pública**

**ITAPORANGA - PB**

**2017**

**HELEN DAYANE MISSIAS MARQUES**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A gestão Participativa e a  
Autonomia da Escola Pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em  
Pedagogia na modalidade à Distância, do Centro  
de Educação da Universidade Federal da Paraíba,  
como requisito institucional para obtenção do título  
de Licenciado em Pedagogia.

**Orientador:** Prof. Ms. Wilder Kleber Fernandes de  
Santana

**ITAPORANGA - PB**

**2017**

C837g Marques, Helen Dayane Missias.

Gestão escolar democrática: a gestão participativa e a autonomia da escola pública / Helen Dayane Missias da Costa. – João Pessoa: UFPB, 2017.

55f. : il.

Orientador: Wilder Kleber Fernandes de Santana  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Pedagogia - modalidade à distância) – Universidade Federal da Paraíba/Centro de Educação

1. Gestão democrática. 2. Educação. 3. Escola. I. Título.

UFPB/CE/BS

CDU: 37.07(043.2)

**HELEN DAYANE MISSIAS MARQUES**

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: A gestão Participativa e a  
Autonomia da Escola Pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em  
Pedagogia na modalidade à Distância, do Centro  
de Educação da Universidade Federal da Paraíba,  
como requisito institucional para obtenção do título  
de Licenciado em Pedagogia.

Aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador: Me. Wilder Kleber Fernandes de Santana  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

---

Prof. Convidado:  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

---

Prof. Convidado:  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

*Dedico este trabalho ao meu pai Josival (admirável gestor) e a minha mãe Edneide, que sempre foram um grande exemplo para mim. Ao meu esposo Ibirenaldo e ao meu filho Vinícius, nas vezes que foram compreensíveis pela minha ausência em alguns momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que, considerando a minha fraqueza, me concedeu a graça de finalizar esse trabalho em meio a tantas dificuldades.

Agradeço ao meu esposo e ao meu filho pelo companheirismo e paciência que me encorajaram a chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais pelo amor, apoio e confiança. Aos amigos e familiares e especialmente à minha tutora Josefa Cristina que me incentivou e me compreendeu durante essa jornada.

Ao professor: Mestre Wilder Fernandes de Santana, pela orientação deste trabalho e compreensão.

Aos mestres por terem me transmitido os conhecimentos necessários para a minha formação acadêmica.

Aos colegas de trabalho e do curso pela colaboração e compreensão. Que essa seja então, mais uma vitória das muitas que ainda acontecerão na minha vida.

*“É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática”.*

*Paulo Freire*

## RESUMO

O objeto de análise deste trabalho foi à gestão escolar democrática. Propomos estudar os processos democráticos que norteiam a gestão em uma escola municipal do município de Itaporanga-PB. Analisando o princípio da gestão democrática instituída na legislação vigente, como ponto de partida de nosso estudo, este trabalho foi baseado nas ideias de diferentes estudiosos da área como Heloisa Lück, Vitor Paro, Carlos Libâneo, Ilma Veiga, Minayo entre outros, que concebem a gestão democrática como sendo algo imprescindível para a melhoria no ensino público. Comprovamos, neste estudo, que existe uma grande necessidade de se desenvolver dentro do contexto atual da escola pública, uma proposta baseada na participação e diálogo, ou seja, fazer com que todos agentes envolvidos se sintam parte de um todo nas tomadas de decisões. Desenvolver uma gestão democrática na escola não é fácil, isso porque os próprios envolvidos nesse processo não dispõem de tempo para participarem ativamente das atividades da escola. Durante a pesquisa foi possível verificar que é possível desenvolver uma gestão democrática através de ações que possibilitem a descentralização de poder e a participação efetiva de todos que fazem parte da escola no processo educativo, mesmo diante das dificuldades encontradas. A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, sendo realizada na Escola Municipal Professora Justina Emília Crizanto, localizada no bairro Chagas Soares, município de Itaporanga – PB, onde foram coletados dados através de questionários, cujo resultado apresentamos neste estudo.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Educação. Escola. Participação.



## **ABSTRACT**

The object of analysis of this academic work was Democratic School Management. We propose to study the democratic processes that guide the Management of the Municipal School Professor Justina Emília Crizanto. Analyzing the principle of Democratic Management established in the current affairs legislation, as starting point of our study, we base this work on the ideas of different scholars in the area Heloisa Lück, Vitor Paro, Carlos Libâneo, Ilma Veiga, Minayo which conceive of Democratic Management as being essential for the improvement of public education. We prove in this study that there is great needs to develop within the current context of the Public School, a proposal based on participation and dialogue, that is, to do all the agents involved feel part of in the making of decisions. Developing a Democratic Management in school is not easy because those involved in this process do not have the time to participate actively in school activities. The research was qualitative, accomplished in Municipal School Professor Justina Emilia Crizanto, located in the neighborhood Chagas Soares, municipality of Itaporanga – PB, where data were collected through questionnaires, the results of which are presented in this article. During the research it was possible to verify that it is possible to develop a Democratic Management through actions that do possible the decentralization of power and the effective participation of all who are part of the school in the educational process, even in the face of the difficulties found.

**Keywords:** Democratic Management. Education. School. Participation.

## LISTA DE SIGLAS

E. M. E. I. E. F. - Escola Municipal de Ensino Infantil e Ensino Fundamental.....	17
EPB - Estudos de Problemas Brasileiros.....	25
OSPB - Organização Social e Política Brasileira.....	25
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.....	26
APMF - Associação de Pais, Mestres e Funcionários.....	31
PPP – Projeto Político Pedagógico.....	39
PB – Paraíba.....	45

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1: Representação e construção da gestão democrática.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA 2: Elementos fundamentais.....</b>	<b>30</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1: Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>19</b>
<b>QUADRO 2: Chefe x líder.....</b>	<b>33</b>
<b>QUADRO 3: Você considera a escola em que está atuando democrática? Por quê?.....</b>	<b>44</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	17
2.2 TIPO DE PESQUISA.....	18
2.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	19
2.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	19
2.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	20
2.6 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	22
<b>3 EDUCAÇÃO NO BRASIL.....</b>	<b>21</b>
3.1 EDUCAÇÃO COLONIAL.....	22
3.2 EDUCAÇÃO REPUBLICANA.....	22
3.3 EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA.....	23
3.4 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL.....	24
4.1 GESTÃO EDUCACIONAL.....	25
4.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	31
4.3 GESTÃO ESCOLAR.....	33
4.4 PRINCÍPIO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	35
4.5 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP).....	36
4.6 CONSELHO ESCOLAR.....	38
4.7 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA.....	38
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>6 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS COM</b>	
<b>PROFESSORES.....</b>	<b>42</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes recorrências ao tema da Gestão Escolar Democrática têm aumentado consideravelmente nos últimos anos. A busca por compreender este assunto vem a cada dia crescendo entre aqueles que fazem parte da educação, que procuram compreender suas ações e também os resultados alcançados por esse tipo de gestão.

A partir da década de 80 iniciou-se a construção da democracia no Brasil, e para a educação esse foi um momento transformador, pois daria início a uma nova fase no campo educacional. Nesse momento o grande desafio da educação seria transformar a escola conservadora e tradicional em uma escola pautada em princípios democráticos e mais liberais. Nesse processo de mudança, em que escola e sociedade estavam em total desenvolvimento e transição, surge a gestão democrática, como uma importante estratégia para estimular as práticas de cidadania tanto dentro como fora das escolas.

A gestão democrática não deve ter apenas um interesse em gerenciar uma escola, mas transformar suas ações em verdadeiras práticas de democracia. Sendo assim, todos os indivíduos que fazem parte do ambiente escolar, se sentirão participantes ativos nas tomadas de decisões, conscientes de sua importância para o desenvolvimento e construção desse processo, e não apenas meros espectadores.

Imbuídos desse entendimento, em que a gestão democrática se apresenta através de seus instrumentos de atuação, propomos nesse projeto o estudo e a análise das diversas formas e métodos necessários para que se estabeleça de fato uma verdadeira gestão democrática. De modo que as ações desenvolvidas favoreçam comunhão entre a escola e a comunidade escolar na busca pela democratização da educação e o desenvolvimento das novas práticas de cidadania.

O presente trabalho monográfico que tem como título “Gestão Escolar Democrática: A Gestão Participativa e a Autonomia da Escola Pública”, e tem como objetivo geral: Analisar o processo de gestão escolar através da prática dos profissionais em uma escola no município de Itaporanga.

Como objetivos específicos, nos propomos Averiguar se existe proposta de gestão democrática em uma escola do município de Itaporanga que possibilite a

democratização no direcionamento das ações educativas por via da participação dos agentes envolvidos; Analisar a proposta de gestão adotada na EMEIEM Professora Justina Emília Crizanto e estabelecer uma ligação com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura e Identificar as estratégias utilizadas pelos profissionais da educação em prol da política pedagógica nas escolas públicas.

O tema escolhido surgiu durante o estudo da disciplina *Estágio Supervisionado em Gestão Escolar*, componente da grade curricular do curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba. Devido às discussões e atividades desenvolvidas ao longo da disciplina, nasceu o interesse em aprofundar meus conhecimentos sobre essa temática. Ao longo do curso dessa disciplina, tive a oportunidade de analisar as teorias que guiam esse processo democrático, como também avaliar sua aplicação na prática.

O presente estudo surgiu da necessidade de conhecimento e compreensão acerca da gestão escolar democrática. O mesmo se propõe a analisar o processo de democratização e a busca pela qualidade da educação, por meio de questionários direcionados aos professores da instituição escolar.

A pesquisa apresenta uma breve contextualização histórica sobre a história da democratização da educação brasileira, fazendo uma ligação com os conceitos de gestão escolar e democracia. Dando continuidade será apresentada uma discussão sobre as leis que regulam o modelo de gestão escolar democrática na educação básica brasileira. Em seguida será feita uma análise dos dados coletados na pesquisa de campo a partir dos questionários, e por fim, as considerações finais do trabalho.

Diante das observações feitas na escola visitada, pude perceber que existe democratização no seu ensino, a relação entre os indivíduos envolvidos é amigável, sempre antes da tomada de qualquer decisão busca-se a participação de cada envolvido, para que assim as devidas providências sejam tomadas. Dessa forma, fica evidente a importância de cada um que faz parte da comunidade escolar sabendo de suas responsabilidades, para que assim possa contribuir com a descentralização do poder que está nas mãos do gestor. Assim, “[...] ao se distribuir a autoridade entre vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder, já que não se pode perder o que não se tem, mas dividindo a responsabilidade”. (PARO, 2016, p. 17).

Entendemos que quando o poder de decisão fica restrito apenas a uma pessoa (o gestor), a percepção do problema fica limitada. Pois, não contará com a contribuição dos demais indivíduos que estão envolvidos na realidade da escola/comunidade. Assim, uma ação conjunta irá favorecer as necessidades de todos os envolvidos.

Nessa perspectiva da ação conjunta, a instituição de ensino é vista como um organismo aberto cuja estrutura e processos de organização e gestão estão sendo constantemente construídos pelos que nela trabalham e pelos seus funcionários, garantindo um espaço de autonomia, participação, transparência e descentralização.

Se quisermos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2016, p. 15).

Todos os envolvidos no processo educativo têm o dever de buscar mudanças, que concretizem a gestão democrática no nosso País. Para que se possa compreender esse processo é necessário que se faça uma reflexão de como as escolas estão vivenciando esse modelo de gestão. Daí surge questionamentos sobre a importância da gestão democrática na educação e as políticas de descentralização existentes no contexto educacional.

Diante do exposto surgiram algumas inquietações quanto ao cumprimento da prática democrática na gestão escolar, as quais geraram perguntas de pesquisa:

Como acontece o processo de gestão democrática na escola? Como se dá a participação dos indivíduos dessa instituição? Como a gestão democrática age para a ampliação das práticas de cidadania na comunidade escolar?

Nossas hipóteses são que, em grande parte das escolas do município, ainda existe uma gestão respaldada no método tradicional, sem que haja tanta participação interativa e que sejam considerados o professor e o aluno enquanto sujeitos responsivo-ativos.

Para que essas questões fossem respondidas, foi escolhida uma escola da rede municipal de ensino, que está situada no município de Itaporanga, no bairro Chagas



Soares. A clientela atendida pela escola são alunos que fazem parte de famílias de baixa renda e alta vulnerabilidade social.

Com os resultados da pesquisa foi possível incentivar a continuidade do processo democrático na escola campo, além de propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

Para melhor compreender a complexidade da temática escolhida, foi necessário fazer uma reflexão, no que diz respeito aos seus conceitos, implicações, práticas e teorias que fundamentam suas ações. Tomamos com base para essa reflexão alguns autores como Heloisa Lück (2016), Vitor Paro (2007), Carlos Libâneo (2001 e 2004), Ilma Veiga (2008), Minayo (2001) entre outros. Que contribuíram com o

desenvolvimento dessa pesquisa e melhor compreensão dos processos de gestão escolar democrática.

Objetivou-se com esse trabalho analisar o processo de gestão escolar através da prática dos profissionais em uma escola no município de Itaporanga, Paraíba. Além de averiguar a existência da proposta de gestão democrática em uma escola do município de Itaporanga que possibilite a democratização no direcionamento das ações educativas por via da participação dos agentes envolvidos. Analisar a proposta de gestão adotada na E. M. E. I. E. F. Professora Justina Emília Crizanto e estabelecer uma ligação com os conceitos teóricos apontados na revisão de literatura. E Identificar as estratégias utilizadas pelos profissionais em prol da política e pedagógica na escola visitada.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia escolhida para realização dessa pesquisa foi uma abordagem qualitativa, sabendo que ela tem seu foco principal nas ciências sociais e não em algo que possa ser calculado ou medido.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

O foco principal desse projeto de pesquisa é investigar como é efetivada a descentralização do poder nas escolas públicas, e qual é o papel do gestor escolar nesse processo. E, dessa forma, contribuir para o esclarecimento da necessidade de uma gestão participativa na escola, enquanto local de formação do senso crítico do indivíduo.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 22).

A pesquisa qualitativa tem um modelo exploratório, pois, estimula os envolvidos a pensar e se expressar com mais liberdade sobre o assunto pesquisado.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela

subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador. (MINAYO, 2001, p. 14).

Na pesquisa qualitativa, os dados, em vez de serem tabulados, de forma a apresentar um resultado preciso, são retratados por meio de relatórios, levando em conta aspectos tidos como relevantes, como as opiniões e os valores dos entrevistados.

## 2.2 TIPO DE PESQUISA

Foi realizado um estudo qualitativo que teve como método o procedimento monográfico ou estudo de caso e de abordagem: hipotético-dedutivo. Yin (1994) apud Collis e Hussey (2005) “identifica como características da pesquisa de estudo de caso o fato de o objetivo não explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto e a pesquisa usa métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos”.

A pesquisa realizada utilizou o caráter exploratório, objetivando uma análise por meio de produções bibliográficas já realizadas como também a observação do campo de pesquisa.

A técnica de observação participante se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. O observador, enquanto parte do contexto de observação, estabelece uma relação face a face com os observados. (MINAYO, 2001, p. 59).

A pesquisa exploratória tem como objetivo oferecer maior intimidade com um problema; envolve levantamento bibliográfico, análise de exemplos e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema.

Quando tratamos da pesquisa qualitativa, frequentemente as atividades que compõem a fase exploratória, além de antecederem à construção do projeto, também a sucedem. Muitas vezes, por exemplo, é necessária uma aproximação maior com o campo de observação para melhor delinear outras questões, tais como os instrumentos de investigação e o grupo de pesquisa. Tendo uma visão mais ampla, podemos dizer que a construção do projeto é, inclusive, uma etapa da fase exploratória. (MINAYO, 2001, p. 31).

As observações realizadas na escola campo foram muito importantes para realização do trabalho de pesquisa, pois, proporcionaram um maior contato com a realidade dos participantes, sendo possível compreender os mecanismos que regem a escola.

### 2.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Essa pesquisa foi realizada com 4 professoras do ensino fundamental 1 da escola E. M. E. I. E. F. Professora Justina Emília Crizanto. A mesma fica localizada no município de Itaporanga – PB.

### 2.4 SUJEITOS DA PESQUISA

**QUADRO 1: Perfil dos entrevistados**

<b>Colaboradores da pesquisa</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação na escola</b>	<b>Forma de ingresso na município</b>
Gestores	<i>Curso Superior (Pedagoga)</i>	04 Anos	<i>Indicação</i>
Coordenadores	<i>Curso Superior (Pedagoga)</i>	04 Anos	<i>Indicação</i>
Professores	Curso superior	Entre 02 a 04 anos	Concurso Público
Pais de alunos	Fundamental e Médio incompleto		
Demais representante da comunidade local	Fundamental	Entre 02 a 04 anos	Concurso Público

FONTE: Elaborado pela autora (2017).

O quadro acima apresenta o perfil de cada grupo de indivíduos entrevistados, desde a equipe administrativa até os demais representantes da comunidade. O mesmo foi utilizado para apresentar de forma clara e objetiva a maneira como os gestores e coordenadores chegaram ao cargo, a formação acadêmica dos professores, o nível de escolaridade dos pais dos alunos e demais pessoas.

## 2.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, observação e questionários.

De acordo com Collis e Hussey (2005), um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. A perspectiva segue com o intuito de entender um grupo selecionado de participantes no realizar de suas ações no campo a ser observado. Os questionários foram aplicados com o objetivo de descobrir o que os sujeitos da pesquisa pensam e sentem em relação a temática em questão.

Foram aplicados questionários com caráter quantitativo (perguntas fechadas) e qualitativo (perguntas abertas). Ainda segundo Collis e Hussey (2005), as perguntas abertas oferecem a vantagem de que os respondentes podem dar suas opiniões da maneira mais precisa possível usando suas próprias palavras, mas podem ser difíceis de analisar.

A pesquisa inclui também levantamento bibliográfico realizado através de livros e pesquisas em internet. Severino (2000), afirma que a pesquisa bibliográfica dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetos, na construção de hipótese, na fundamentação da justificativa, da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

O material utilizado para coleta de dados foi elaborado especialmente para essa pesquisa e constitui-se de questionários específicos para os professores.

### 3 A EDUCAÇÃO NO BRASIL

Neste capítulo propomos expor um breve histórico da educação no Brasil, pontuando os avanços alcançados pela educação ao longo do tempo.

A partir das relações que estabelecem entre si, os homens criam padrões de comportamento, instituições e saberes, cujo aperfeiçoamento é feito pelas gerações sucessivas, o que lhes permite assimilar e modificar os modelos valorizados em uma determinada cultura. É a educação, portanto, que mantém viva a memória de um povo e dá condições para a sua sobrevivência. Por isso dizemos que a educação é uma instância mediadora que torna possível a reciprocidade entre indivíduo e sociedade. (ARANHA, 2005, p. 15).

Ao longo dos anos a educação vem sendo construída através de um processo coletivo, permitindo a criação de novos conhecimentos, isso se dá porque os indivíduos compartilham experiências ao longo tempo.

Esse processo coletivo teve início no Brasil quando Portugal colonizou- o através dos jesuítas, esses foram os responsáveis por apresentar os métodos pedagógicos que deram partida ao sistema educacional brasileiro. Com o passar dos séculos houve inúmeras mudanças nesse sistema, provocando várias modificações na estrutura educacional brasileira.

A educação pode ser tomada como um dos mais complexos processos construtivos da vida social. A compreensão da educação 15 como totalidade histórica ultrapassa em muito a abordagem da sua institucionalização nos marcos das ações reguladoras do estado. A história da educação articula de modo não linear a relação entre as esferas privada e pública, grupal e comunitária, econômica e ideológica da vida em sociedade. (ALMEIDA, 2005, p. 8).

A educação no Brasil passou por várias mudanças que deixaram marcas que até hoje influencia o nosso sistema educacional. A educação brasileira pode ser dividida em três fases:

Educação Colonial.

Educação Republicana.

Educação Contemporânea.

### 3.1 EDUCAÇÃO COLONIAL

Em 1549 quando os jesuítas chegaram ao Brasil, foi fundada a primeira escola elementar brasileira liderada pelo Padre Manoel de Nóbrega, durante 200 anos os jesuítas foram os únicos educadores no Brasil.

De fato, os jesuítas empreenderam no Brasil uma significativa obra missionária e evangelizadora, especialmente fazendo uso de novas metodologias, das quais a educação escolar foi uma das mais poderosas e eficazes. Em matéria de educação escolar, os jesuítas souberam construir a sua hegemonia. (SANGENIS, 2004, p. 93).

Os jesuítas baseavam seus métodos educacionais nos métodos pedagógicos europeus, não se limitavam apenas a alfabetização mais priorizavam também cursos secundários e superiores. Antes da chegada dos portugueses ao Brasil o ensino já era praticado pelos índios que possuíam seus próprios métodos educativos. A intenção dos jesuítas era que os índios abandonassem suas crenças e aceitassem os valores trazidos da Europa.

O ensino praticado pelos jesuítas provocava uma grande desigualdade social e educacional, pois as pessoas que possuíam melhores condições financeiras tinham acesso a uma educação de melhor qualidade. Esse modelo de educação europeu permaneceu no Brasil até a expulsão dos jesuítas por Marquês de Pombal.

### 3.2 EDUCAÇÃO REPUBLICANA

Com a expulsão dos jesuítas do Brasil a educação passou a ser exercida por professores sem preparação adequada e mal remunerados, esse período ficou conhecido como “período pombalino” (1760 a 1808). Mesmo a vinda da família real para o Brasil até a proclamação da república em 1889 a educação não era priorizada e o sistema educacional brasileiro continuava sendo abandonado.

O golpe de misericórdia que prejudicou de vez a educação brasileira vem, no entanto de uma emenda à Constituição, o Ato Adicional de 1834. Essa reforma descentraliza o ensino, atribuindo à Coroa a função de promover e regulamentar o ensino superior, enquanto às províncias (futuros estados) são

destinados a escola elementar e a secundária. Dessa forma, a educação da elite fica a cargo do poder central e a do povo, confiada às províncias. (ARANHA, 2005, p. 152).

No período de 1889 a 1929, que compreende a primeira república, tentaram substituir a predominância literária pela científica através da filosofia positivista, mais não houve sucesso. Em 1930/1936 na segunda república, houve o interesse de se investir na educação devido à necessidade de mão de obra especializada.

No período do estado Novo o principal foco da educação era o ensino profissional, que tinha o objetivo de qualificar maior número de mão de obra. Nesse momento o ensino profissional passa a ser oferecido as classes inferiores, enquanto o ensino intelectual era oferecido para os de melhor condição social. No período de 1946 a 1963 conhecido como Nova República, surgem as primeiras discussões sobre a Lei de Diretrizes e Bases.

### 3.3 EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA

A educação brasileira passou por momentos de atrasos, em 1964 muitos professores e estudantes foram presos pelo golpe militar, isso fez com que na educação predominasse o caráter político em vez do pedagógico.

Que a intenção da ditadura em ‘educar’ politicamente a juventude se revela no decreto-lei baixado pela Junta Militar em 1969, que torna o ensino de Educação Moral e Cívica obrigatório nas escolas em todos os graus e modalidade de ensino. No final do grau médio a denominação muda para Organização Social e Política Brasileira (OSPB) e no curso superior, para Estudos de Problemas Brasileiros (EPB). Nas propostas curriculares do governo transparece o caráter ideológico e manipulador dessas disciplinas. (ARANHA, 2005, p. 211).

Com a nova constituição e o fim do período militar, em 1996 um projeto de Lei de Diretrizes e Bases é enviado a Câmara e enfim é aprovado. Segundo o artigo 1º da Lei nº 9.394 (BRASIL, 1996), “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.



Sem dúvidas, a Constituição da República Federativa Brasileira foi e é um avanço para a educação contemporânea. Pois, nela está garantida a educação de qualidade para todos.

### 3.4 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

No nosso país a gestão democrática é um processo que vem sendo afirmado no decorrer dos anos. No ambiente político várias mudanças foram sendo feitas, e a escola que tem o compromisso com a sociedade não poderia ficar de fora de todas essas mudanças. Para chegar ao modelo de gestão democrática, o Brasil percorreu um longo caminho político, social e econômico.

Os movimentos sociais e políticos vivenciados pelo nosso país pediam urgentemente que o povo buscasse sua democratização. E em meio a essa luta política a escola também buscava reafirmar sua função ética e social, garantindo seu papel diante da sociedade.

A gestão escolar democrática foi assegurada pela Constituição Federal de 1988, e garantiu sua própria legislação com a promulgação da Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Seu conteúdo está alicerçado no princípio democrático do ensino público e apresenta a escola como uma instituição autônoma.

A Constituição Federal de 1988 institui em seu artigo 206, que o modelo de gestão da educação brasileira deve ser democrático e participativo, como afirma o inciso VI do artigo mencionado: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Logo no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/ 96, afirma que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino.

No artigo 14 da Lei citada fica estabelecido que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Dessa maneira, fica assegurada a participação de todos os indivíduos nas tomadas de decisões da escola, garantindo uma gestão democrática e participativa no ambiente escola.

#### 4.1 GESTÃO EDUCACIONAL

Antigamente a escola tinha um modelo de gestão estática, onde o poder estava centralizado nas mãos de uma única pessoa. A base desse modelo único era que todos os envolvidos no ambiente escolar (alunos, professores, diretores e funcionários) deveriam ser sujeitos às normas e regras determinadas pelo um cargo superior, esse tinha o dever de controlar e supervisionar os trabalhos de todos os funcionários, os que não se submetessem a esse regime eram excluídos do sistema.

Segundo esse modelo, no topo estava o Estado que tinha o dever de fornecer educação; o papel dos diretores era o de impor autoridade, os professores não tinham voz e não podiam opinar sua obrigação era dar notas e corrigir provas, e por último estava os alunos que deviam respeitar e tirar boas notas.

Nesse modelo educacional o respeito à hierarquia era essencial, e o sistema era totalmente burocratizado e distante dos reais interesses da sociedade, para quem o serviço educacional deveria ser prestado. Machado (2000) elucida que durante muito tempo, a escola foi castrada na possibilidade de cumprir, plenamente, a sua missão institucional, visto que durante as décadas de 1970 e 1980, as políticas expansionistas marcaram pelo centralismo, autoritarismo e pelas estruturas burocráticas verticais.

Segundo Luck (2000), a partir da década de 1980 tiveram início várias mudanças na área educacional, seguindo alterações que se processavam no campo político, devido a uma busca por descentralização e democratização da gestão nas escolas. Tais mudanças seguiram os movimentos de luta das classes trabalhadoras, que reivindicavam o direito de acesso à escola pública para os seus filhos. Da mesma forma, professores começam a se organizar e constituir sindicatos com a intenção de conquistarem planos de cargos e salários e também a valorização da profissão.

O surgimento da democracia no Brasil alcançou o sistema educacional, com isso os indivíduos envolvidos nesse processo começaram a desafiar o modelo de gestão tradicional. As reivindicações por um modelo de gestão mais democrático, onde todos os envolvidos pudessem participar da construção da organização, aumentaram e resultou na eleição de diretores em muitas cidades. Dessa forma os professores passaram de meros espectadores para personagens ativos do processo de tomada de decisão, independentes de sua situação social, econômica e cultural puderam interferir na construção de políticas públicas e na gestão das instituições.

Entende-se por gestão democrática, o aumento da participação da comunidade nas decisões escolares. Esse modelo de gestão baseia-se nos princípios de descentralização administrativa, participação, flexibilidade, transparência e autonomia. Os instrumentos que promovem esse modelo de gestão são: a criação dos conselhos escolares, associações de pais e mestres e de grêmios estudantis, a elaboração de um projeto político pedagógico em âmbito interno com participação efetiva dos membros da comunidade escolar, e, como já citado, a escolha direta dos diretores (LIMA, 2011, p. 49).

Para Silva (2007, p. 3), a gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, “passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa”.

Desse modo, todos os envolvidos no processo educativos são partes importantes na construção e formação desse ambiente. Para Luck (2000), essa mudança de consciência requer um processo de reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo.

A Figura abaixo mostra a representação e construção da gestão democrática num processo de aprendizado coletivo.

**FIGURA 1: Representação e construção da gestão democrática**



Fonte: MAIA & BOGONI (2008, p.26).

O modelo educacional da atualidade requer inclusão, debates e principalmente a participação de todos os membros da comunidade escolar, permitindo que os mesmos façam parte das tomadas de decisões. A intenção é que todos se tornem responsáveis pelas decisões e comprometidos com os resultados, melhorando a qualidade de ensino.

O processo de gestão é composto por várias etapas, algumas delas são: Planejamento, liderança, organização e avaliação. Essas etapas são muito importantes para garantir o bom funcionamento das organizações, e com isso alcançar os objetivos desejados.

Através das etapas do processo de gestão as metas são alcançadas de forma competente e eficaz, permitindo o desenvolvimento das ações planejadas. Essas etapas também são úteis no monitoramento das atividades e nas correções necessárias, garantindo que ações sejam realizadas com organização.

A gestão é fundamental e de extrema importância no âmbito escolar, a gestão escolar envolve funções que as escolas possuem como: administração de recursos financeiros e a elaboração e execução das propostas pedagógicas.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p. 23).

A gestão escolar embora seja muito importante, não substitui a administração escola, mais complementa suas ações.

O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando-a. (LUCK, 2007, p. 55).

Na Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a), está previsto que as escolas possuem autonomia para atender as particularidades regionais e locais de seus alunos, no entanto precisam respeitar as normas comuns dos sistemas de ensino.

“A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão”. (BRASIL, 2004, p. 15). A gestão escolar deve ser construída em conjunto ela deve ser democrática e participativa.

O principal objetivo da gestão escolar é administrar de maneira eficaz o ambiente escolar, dessa maneira a gestão torna-se fundamental no processo de democratização da escola, pois junta os aspectos pedagógicos e burocráticos.

Segundo Luck (2007), a gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem.

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. (CATANI et al., 2009, p. 309).

Como resultado da construção coletiva dos objetivos, surge a democratização da escola, e em seguida a melhoria do ambiente do ambiente escolar, formando cidadãos conscientes do seu papel na sociedade.

É responsabilidade da gestão escolar guiar todas as atividades da instituição, por meio de seu gestor. Garantindo sua organização e desenvolvimento através de projetos criados por todos os membros.

O artigo 12 da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996a), mostra as principais obrigações das instituições escolares.

Os estabelecimentos de ensino, respeitada as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica; VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (BRASIL, 1996a).

A gestão escolar pode ser classificada em três áreas de funcionamento, que agem de forma integrada. São elas:

- Gestão Pedagógica: Constitui os objetivos gerais e específicos para o ensino, de acordo com a comunidade em que a escola está inserida, preparar os conteúdos curriculares e faz o acompanhamento dos alunos, professores e equipe gestora.
- Gestão de Recursos Humanos: São responsáveis pelo bom relacionamento dos pais, alunos, comunidade, professores e equipe administrativa, com o intuito de garantir o bom funcionamento da escola.
- Gestão Administrativa: Cuida da parte física da instituição que é o prédio, também é responsável pelos materiais e equipamento que a escola possui.

De acordo com Vieira (2008), o planejamento, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a principal das atribuições das unidades de ensino, devendo ela, assim, na sua gestão, trilhar um caminho orientado por esta finalidade.

As ações sócias da escola devem ser desenvolvidas através do planejamento para que por meio dele possam ser colocadas em prática. Assim, todos se sentiram como parte importante do processo.

De acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso.

A figura 2 a seguir mostra os elementos fundamentais para a construção de uma gestão participativa e democrática.

**FIGURA 2: Elementos fundamentais**



FONTE: BRASIL (2004, p. 27).

No modelo de gestão citado o cargo de diretor constitui um elemento essencial, sendo necessário para obter-se uma boa liderança, sendo consciente de papel de agente transformador na prática pedagógica e administrativa.

“Logo, a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”. (VASCONCELOS, 2009, p. 61).

Para que haja uma gestão democrática e participativa, todos os setores da escola devem ser considerados importantes.

Os funcionários em geral, embora não trabalhem em funções propriamente docentes, nem por isso deixam de emprestar o seu esforço na concretização dos objetivos educacionais. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são. (PARO, 2006, p. 162-163).

Numa verdadeira Gestão democrática devem caminhar juntos o diretor, os professores, os funcionários, os alunos e a comunidade, e cada um deve compreender sua responsabilidade, pois cada decisão tomada alcançará a todos.

A gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projeto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais para a construção participativa da gestão escolar. (RIBEIRO e MENIN, 2005, p. 68)

## 4.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Entende-se por gestão democrática o processo político onde as pessoas que atuam na escola identificam problemas, planejam, discutem e avaliam as ações que visam o desenvolvimento da escola.

De acordo com Lima, a gestão democrática é um fenômeno político, de governo, que está articulado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos.

Trata-se de uma perspectiva conceitual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas tomadas a partir de



contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na escola, na sala de aula, etc. (LIMA, 2011, p. 19).

Portanto, a gestão democrática pode ser definida como um processo, onde são criadas as condições necessárias para que todos os membros da comunidade escolar assumam um compromisso e tenham responsabilidade nas tomadas de decisões.

Segundo Heloísa Luck (2005), podemos destacar algumas estratégias para facilitar a participação:

1. Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão e decisão compartilhada;
2. Estimular a participação dos membros da comunidade escolar;
3. Estabelecer normas de trabalho em equipe, acompanhar e orientar sua efetivação;
4. Transformar boas ideias individuais em ideias coletivas;
5. Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
6. Prover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas.

Portanto, a participação é uma maneira de promover a aproximação entre todos os membros da escola, buscando formas de garantir uma administração democrática.

É fundamental a participação da família, pois ela é a ponte que liga escola-comunidade no processo educativo. A família e a escola tem um papel importante na construção dos valores da criança, pois ambas são o alicerce da vida social do indivíduo. Por ser referência na construção da identidade do indivíduo devem caminhar juntas, dessa forma os resultados serão significativos na formação do sujeito.

É necessária a participação dos pais na educação dos filhos, família e escola devem caminhar juntas, buscando entender as diversas situações que surgem no ambiente escola. Essa parceria bem-sucedida só trará benefícios e sucesso para ambas as partes. É responsabilidade da escola e dos pais transforma a criança em um adulto consciente de seus direitos e deveres.

### 4.3 GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar é o responsável pela organização do ambiente de trabalho, ele é o indivíduo que desempenha o papel de líder e coordena os demais funcionários para que possam alcançar os seus objetivos. O gestor deve ser capaz de motivar toda sua equipe, fazendo as mudanças necessárias para o desenvolvimento de cada um.

A organização das ações da instituição escolar é responsabilidade do gestor. Ele deve estar atento a todas as necessidades da instituição e também dos agentes envolvidos no processo.

O gestor deve planejar suas ações e fixar metas a serem alcançadas, sempre mantendo um contato direto com toda sua equipe, isso é ponto fundamental para o alcance de seus objetivos.

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. (CATELLI, 2002, p. 43).

O gestor não deve ser é um chefe que apenas manda, ele deve ser um líder que incentiva e acredita no potencial de sua equipe. Sempre propondo novos desafios e encorajando a todos a participarem.

**QUADRO 2: Chefe x líder**

<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Preocupa-se com resultados imediatos	Preocupa-se com as pessoas e valores
Centralizar as decisões	Compartilha as decisões
Determina	Aconselha
Impõe	Inspira
Olha para o passado	Enxerga o futuro
Foco nas tarefas	Foco nas pessoas

FONTE: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2012).

Liderar é encorajar os outros a trabalhar com entusiasmo, um líder participativo sempre encoraja a sua equipe a expressar suas idéias. Por meio de uma liderança participativa o gestor consegue envolver todos, com isso permite que se sintam motivados na busca dos objetivos em comum.

O gestor escolar deve ser conhecedor da legislação educacional, administrar os recursos financeiros, presta conta a todos, liderar, coordenar e distribuir as atividades entre todos os membros da equipe. Além de ser um líder o gestor é a pessoas de maior influência no ambiente escolar, pois é o responsável legal pela instituição, tem o papel de garantir o bom funcionamento administrativo e pedagógico da escola.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto a consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores pessoais da escola. (LUCK, 2004, p. 32)

O modelo como o diretor lidera sua escola determina o tipo de gestão praticada. A gestão pode ser dividida em:

- Autoritária: O líder é o centro de tudo, o poder está concentrado todo em si mesmo. Não oferece oportunidade para outros indivíduos exporem suas opiniões, tudo gira em torno de si.
- Democrática: O líder é um facilitador de tarefas, auxilia na resolução de problemas e define estratégias para resolver os problemas. Dá sugestões e também recebe, coordena as atividades.
- Liberal: O líder pouco se manifesta, só quando necessário. A liderança dá completo poder de decisão ao grupo, nesse tipo de liderança o grupo é o foco de tudo.

Segundo Luck (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas por todos.

O gestor democrático descentraliza as atividades, compartilha responsabilidades, motiva o diálogo e respeita as diferenças. Na gestão escolar democrática o diretor é o principal responsável pela escola, mas, divide as responsabilidades com os demais membros da equipe escolar.

Entre as principais características dos gestores pode-se destacar a capacidade de exercer uma liderança democrática e distribuir tarefas para sua equipe. O gestor deve conhecer a comunidades em que a escola está inserida para que possa desenvolver ações que atendam as necessidades de todos.

#### 4.4 PRINCÍPIO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Em 1988 foi aprovado e regulamentado em lei pela Constituição Federal o princípio da gestão democrática. A LDB (Lei nº. 9.394/96) artigos 3º e 14º remete aos sistemas de ensino a definição das “normas de gestão democrática do ensino público na educação básica”, ressaltando a garantia da “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e a “participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes”.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394, de 1996) em vigor, e em seu artigo 14 afirma que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades”. Também trata dos princípios da gestão democrática nos incisos I e II “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

O princípio da gestão democrática no ensino público está garantido na Constituição e assegurado na LDB. Sendo assim, a LDB assegura a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola e na composição do conselho escolar, onde ambos são considerados estratégias da gestão escolar.

Tomando como base essas estratégias os sistemas de ensino definirão os princípios para a gestão democrática na rede pública. Nos artigos 12 e 13 a LDB atribui

a escola a responsabilidade de elaborar e executar sua proposta pedagógica e também a participação dos professores na elaboração dessa proposta.

A gestão democrática, a participação dos profissionais e da comunidade escolar, a elaboração do projeto pedagógico da escola, a autonomia pedagógica e administrativa são elementos fundamentais para a construção participativa da gestão escolar. (RIBEIRO e MENIN, 2005, p. 68).

O Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico são alguns dos instrumentos fundamentais para a construção de uma gestão democrática, esses dois são indispensáveis para a realização de ações democráticas dentro da escola,

#### 4.5 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

O projeto pedagógico envolve um trabalho em conjunto, pensado e elaborado em favor do bem comum. Assim, a Projeto Político Pedagógico – PPP compreende a construção coletiva, “dos atores da Educação Escolar”, resultando na tradução que a escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, por todos os agentes envolvidos no processo da educação democrática: professores/alunos/equipe pedagógica/pais, mediante os recursos de que dispõe (PIMENTA, 2002).

A responsabilidade do PPP é expressar a cultura da escola, refletindo os valores e propostas da mesma.

O projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 153).

O PPP é chamado assim por causa de suas funções dentro da escola, as próprias palavras que formam o seu nome já esclarece suas finalidades.

- ✓ Projeto: possui objetivo e metas a serem alcançados num período de tempo;
- ✓ Político: por ser um espaço onde se formam cidadãos críticos;

- ✓ Pedagógico: desenvolve ações de ensino e aprendizagem no ambiente escolar.

Os elementos que constituem o PPP podem ser modificados a cada ano de acordo com a escola, dessa forma melhorias são feitas a partir da realidade da escola. A construção do PPP não é apenas uma responsabilidade da escola, mais de todos os indivíduos que estão envolvidos no processo educacional. A construção do PPP deve ser feita de forma coletiva.

A estrutura básica da elaboração do Projeto Político Pedagógico na linha do Planejamento Participativo é composta de três grandes elementos a saber: Marco Referencial, Diagnóstico e Programação, que correspondem respectivamente, àquelas três dimensões do processo de planejamento que apontamos acima: Projeção de Finalidades, Análise da Realidade e Elaboração das Formas de Mediação. (VASCONCELOS, 2009, p. 22).

O PPP tem por objetivo orientar os profissionais da escola e as famílias a consolidarem suas ações tornando a escola mais democrática e participativa.

O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações diversas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico – administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos. (VEIGA, 2003, p. 275).

De acordo com Lourenço et al., (2003, p. 2), o PPP compreende o “coração da escola”, um instrumento que engloba o conhecimento que o passado oferta, a vitalidade pertinente ao presente e o anseio da remodelação suscetível no futuro próximo.

Vasconcelos (2002) explica que projeto político pedagógico traduz um plano global da instituição que, sendo processo, implica em elaboração (expressão da identidade, opções, visão, julgamento da realidade e as propostas de ação) que, a partir da realidade, visam à concretização daquilo que se propõe, e realização interativa, a implementação prática do projetado, acompanhado de avaliação.

Quando bem elaborado e executado o PPP pode ser um elemento essencial na construção de uma gestão democrática, pois promove o envolvimento de todos nas tomadas de decisões da escola.

#### 4.6 CONSELHO ESCOLAR

O Conselho escolar é um órgão responsável por tomar decisões no âmbito escolar, o mesmo é liderado pela equipe pedagógica e é composto por professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade.

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é não perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. (BRASIL, 2004, p. 45).

O conselho escolar deve ser uma ferramenta de democratização da escola, tendo como dever cuidar da manutenção da escola, participar da gestão escolar, e contribuir com suas ações.

Os Conselhos escolares tornam-se, neste contexto, instrumentos importantes para a desejada prática democrática. A escolha democrática dos dirigentes escolares e a consolidação da autonomia das escolas alinham-se aos colegiados com a finalidade de desvendar os espaços de contradição gerados pelas novas formas de articulação dos interesses sociais. A partir do conhecimento destes espaços, certamente presentes no cotidiano da vida escolar e das comunidades, é que será possível ter os elementos para a proposição e construção de um projeto inclusivo. (AZEVEDO e GRACINDO, 2005, p. 34).

Os conselhos escolares são fundamentais para que haja uma gestão participativa e democrática, pois, representam as sugestões e opiniões de toda a comunidade, dessa forma as responsabilidades são divididas fazendo com que todos possam ter acesso as decisões tomadas pela escola.

#### 4.7 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA

Vivemos num país onde as ações de gestão democrática buscam ultrapassar o modelo tradicional de gestão. Mas, nem sempre é o que acontece muitas vezes os modelos autoritários permanecem e são apenas camuflados pelo modelo de gestão

democrática da educação. O velho modelo de gestão insisti em permanecer impossibilitando que mudanças significativas aconteçam.

Segundo Dourado (2007, p. 40) diversos programas federais de educação não conversam entre si e são atravessados por concepções distintas e até antagônicas, realçando o cenário contraditório das ações governamentais.

Implicitamente a escola ainda vive sobre uma direção autoritária e centralizada, mas, isso não quer dizer que mudanças significativas não foram feitas, é evidente que a escola mudou, mas, não podemos dizer que exista uma escola completamente democrática, onde o trabalho é coletivo e a participação de todos é efetiva. Sabemos que na teoria a escola deveria ser regida por valores que possibilitem a participação e autonomia de todos, mas, infelizmente isso não acontece.

Muitas escolas continuam com uma visão conservadora, onde os diretores/gestores detém o poder em suas mãos, ou seja, na prática o ensino público ainda compartilha do modelo de administração tradicional. Nesse modelo os envolvidos no processo educativo apenas reproduzem o conhecimento, não levando em conta a realidade de cada escola.

Entende-se que a solução para resolver esse problema, deve partir primeiramente de uma tomada de consciência que facilite a construção de um projeto democrático dentro da escola. Isso por que não basta que se permita formalmente (em lei ou instrumentos regulatórios) a participação de pais, alunos e professores no destino da escola; é preciso que haja condições que propiciem de fato essa participação na administração (PARO, 1997, p. 13).

Acredita-se que a sociedade deva assumir o controle da escola, atuando efetivamente, participando, dividindo responsabilidade e reivindicando seu espaço. Quando isso acontecer existirá condições para que a gestão democrática exerça seu papel. Do mesmo modo, haverá subsídios para a prestação de uma educação de qualidade, visto que estarão criadas as bases necessárias para a prática de pressão sobre os setores educacionais responsáveis pela concessão de recursos e real autonomia às escolas (PARO, 1997, p. 12).

Um dos grandes desafios da educação é construir uma escola que caminhe junto com a comunidade, favorecendo condições necessárias para que todos possam ter



acesso a uma educação de qualidade, uma escola igualitária onde alunos de classes populares possam ter as mesmas oportunidades dos alunos das classes mais beneficiadas.

Mas, isso não é uma tarefa fácil, principalmente no país em que vivemos onde os interesses políticos estão acima da moral e da ética, assim a educação pública não consegue avançar.

## 5 RESULTADOS

De acordo com as análises da pesquisa realizada com as professoras da Escola Municipal Professora Justina Emília Crizanto, concluímos que a maior parte das professoras no que se refere às relações entre gestor (a), equipe pedagógica, professores, alunos e comunidade, afirmam existir um bom relacionamento entre todos os envolvidos no processo educativo.

A escola é considerada democrática e os professores se sentem livres para elaboração do planejamento de suas aulas, os mesmos afirmam conhecerem e participarem ativamente da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola. A comunidade também tem liberdade de expor suas opiniões e ideias, sempre participando das atividades escolares como também extraclasse.

A partir da análise dos dados da pesquisa desenvolvida foi possível compreender que integração da escola com a família é de extrema importância, por isso faz-se necessário, antes de propor uma gestão democrática, que todos os participantes da comunidade escolar saibam verdadeiramente o que é e como funciona este modelo de gestão. A partir do momento que todos souberem o real conceito e a importância desta gestão certamente será muito mais fácil expandi-la nas escolas e comunidade.

## 6 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS COM PROFESSORES

A partir dos dados obtidos com os questionários realizados com as professoras da Escola Municipal Professora Justina Emília Crizanto, localizada no bairro Chagas Soares, município de Itaporanga – PB foi possível analisar com mais precisão a compreensão das mesmas sobre o conceito de gestão escolar democrática.

Os questionários aplicados visavam diagnosticar se a Escola Municipal Professora Justina Emília Crizanto da cidade de Itaporanga/PB possuía uma gestão democrática e participativa ao olhar das professoras entrevistadas. Teve por finalidade também verificar se existiam alguns paradigmas que poderiam estar impedindo uma gestão democrática e participativa em tal escola.

A seguir farei uma breve análise das respostas dadas pelas professoras ao questionário aplicado.

A primeira pergunta do questionário dirigido aos professores buscava identificar se as decisões disciplinares tomadas pela professora eram acatadas pela equipe pedagógica e direção. Foi possível identificar pelas respostas adquiridas que os gestores e a equipe pedagógica aprovam as decisões tomadas, pois a equipe possui autonomia para tomar decisões. Na questão 2 segunda foi questionada a relação entre professor e equipe pedagógica, pelas respostas dadas as professoras afirmam existir um bom relacionamento entre todos os envolvidos no processo educativo. Na questão 3 foi perguntado sobre a autonomia na elaboração do planejamento. A resposta a essa pergunta foi positiva, pois todas as professoras afirmam ter total liberdade na elaboração de seus planejamentos.

Na questão 4 buscou-se saber sobre o conhecimento das professoras sobre o PPP, segundo as repostas dadas todas tem conhecimento e acesso ao PPP da escola. Na questão 5 as professoras foram questionadas sobre a relação entre a equipe pedagógica e os alunos, nesse momento as opiniões se dividiram, pois das quatro entrevistadas duas afirmam existir uma ótima relação e as outras duas afirmam que a relação é regular. Na questão 6 foi perguntado se as propostas das professoras eram aceitas pela direção da escola. As respostas de todas as professoras foram sim, isso nós mostra que existe um diálogo direto entre os professores da escola e a direção. Na

questão 7 a pergunta foi se as professoras participavam da elaboração do PPP da escola. As respostas dadas pelas entrevistadas foram sim, essa participação de todos na elaboração do PPP é muito importante, pois o PPP é a identidade da escola. Ele deve ser elaborado juntamente com todos os funcionários da escola e com a participação da comunidade, além de ter que ficar disponível a todos na escola. Veiga (2003) afirma que o projeto pedagógico é um meio de engajamento coletivo que desenvolve o sentimento de pertença, mobilizando todos para o alcance de objetivos comuns, por esta razão faz – se necessário que o PPP seja divulgado e fique à mão de todos que chegarem à escola.

Na questão 8 a pergunta foi sobre a relação entre as professoras e os alunos. Das quatro professoras três afirmam ter uma ótima relação com seus alunos e apenas uma diz ter uma boa relação. Na questão 9 a pergunta foi se a direção expunha as condições financeiras da escola aos alunos. A resposta dada por todas as professoras foi não. Segundo algumas professoras a questão financeira da escola só é exposta aos professores e a equipe pedagógica.

Na questão 10 foi perguntado se a opinião da comunidade era ouvida pela direção e. As respostas das professoras para essa questão foi que “sempre” a comunidade é ouvida. E que os gestores procuram ouvir a todos os envolvidos antes de tomar suas decisões. Essa atitude vai de encontro ao pensamento de Libâneo (2005), onde o mesmo deixa claro que para haver uma gestão democrática e participativa a participação no processo de decisão deve ser valorizada, sendo que os objetivos devem ser construídos de forma coletiva através do diálogo, do consenso.

Na questão 11 a pergunta foi sobre o relacionamento entre as professoras e a direção escolar. As professoras afirmam ter um ótimo relacionamento com a direção da escola e garantem que a gestora da escolar é democrática e incentivadora. A pergunta da questão 12 foi sobre a relação Escola X Comunidade. De acordo com as respostas dadas pelas professoras existe uma ótima relação entre a escola e a comunidade, onde a comunidade sempre tem a oportunidade de expor suas opiniões. De acordo com Luck (2006) a gestão democrática e participativa está pautada em um “compromisso coletivo com resultados educacionais”.

Na questão 13 foi perguntado as professoras se a escola onde estão atuando é democrática.

**Quadro 3 - Você considera a escola em que está atuando democrática? Por quê?**

<b>Professora – A</b>	Sim. Pois, o trabalho é com transparência, sempre buscando o melhor para toda escola.
<b>Professora – B</b>	Sim. Pois, as decisões são acatadas em coletivo respeitando os valores éticos de cada educador.
<b>Professora – C</b>	Sim. Pois, está sempre aberta a ouvir opiniões e é atuante na comunidade buscando uma melhor uma melhor forma de trabalhar com transparência e busca soluções para os problemas enfrentados.
<b>Professora – D</b>	Sim. Pois, toda a comunidade escolar tem o direito de participação e, sobretudo de compartilhar das responsabilidades e das decisões que podem alterar e ajudar no desenvolvimento das atividades pedagógicas.

FONTE: Elaborado pela autora (2017).

Pode-se observar pelas respostas obtidas no quadro 3 que os professores entrevistados consideram a escola onde trabalham democrática. Pois, a mesma atua com transparência nas tomadas de decisões e respeita os valores éticos de cada professor. Também oferece oportunidade para que os professores exponham suas opiniões e compartilha não só as decisões, mas, também as responsabilidades escolares. Com isso acreditamos que Escola Municipal Professora Justina Emília Crizanto atua de forma democrática, oferecendo oportunidades não só aos professores mais também a comunidade de participarem do planejamento, execução e avaliação de todas as atividades desenvolvidas na escola.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto por nós para a realização deste trabalho foi analisar o modelo de gestão democrática na Escola Municipal Professora Justina Emília Crizanto, verificando a participação de todos nos segmentos na construção e no direcionamento das ações educativas da escola, identificando a gestão adotada.

Os autores usados como referência ao longo do trabalho destacaram a gestão democrática e participativa como sendo um instrumento de mudança e transformação de professores, funcionários, pais, alunos, comunidade e principalmente à equipe gestora que para realizar uma verdadeira gestão democrática e participativa deve romper com práticas com autoritarismo, individualismo, centralização de tarefas e passar a ser um gestor que reforça o trabalho em equipe, delega tarefas, confia na equipe e divide a tarefa da tomada de decisões com todos os agentes da comunidade escolar.

Além disso, objetivou-se analisar o processo de gestão escolar através da prática dos profissionais em uma escola no município de Itaporanga, averiguar se existe proposta de gestão democrática, analisar a proposta de gestão adotada na E. M. E. I. E. F. Professora Justina Emília Crizanto e identificar as estratégias utilizadas pelos profissionais em prol da política pedagógica da escola. Para tanto, realizamos uma pesquisa bibliográfica e de campo de caráter qualitativo, onde utilizamos a aplicação de questionários.

Considerando os objetivos propostos no início desta pesquisa e confrontando com a análise dos dados obtidos foi possível concluir:

Que a gestão da escola considera boa a participação dos pais nos assuntos da escola, a elaboração do Projeto Político Pedagógico, conta com a participação da comunidade e os professores participam ativamente, as professoras que participaram da pesquisa tem autonomia para elaborar o planejamento e tem conhecimento do Projeto Político Pedagógico da Escola, a equipe pedagógica: tem autonomia nas decisões escolares que são de sua competência, grande parte dos alunos considera boa a relação entre Alunos e Equipe Pedagógica e boa também entre Alunos e Professores, mas nem sempre têm liberdade de expor suas ideias.

Os resultados obtidos com a pesquisa foram satisfatórios, pois pudemos constatar que a gestão democrática e adotada é desenvolvida na Escola Professora Justina Emília Crizanto, sendo o papel do gestor(a) frente à gestão democrática é muito ativo, pois incentiva a comunidade, os pais, os docentes e discentes a participarem da gestão democrática, sempre procurando efetivar uma gestão transparente e de forma coletiva.

Acreditamos que para que uma gestão democrática seja alcançada na sua plenitude é necessária uma reforma principalmente na formação política dos docentes, discentes, funcionários e comunidade para que percebam que a participação e conhecimento de cada um são de grande importância para que se chegue a uma verdadeira e plena gestão democrática. Concluimos afinal, que a gestão democrática se constrói a cada dia, dando oportunidades para que todos possam participar priorizando sempre o interesse coletivo. A pesquisa apresentada não deve ser considerada como encerrada, podendo ser utilizada como referência em pesquisas futuras para que possa incentivar a continuidade do processo democrático nas escolas e propor ações que possam beneficiar e ampliar esse processo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. L. T. **Parecer sobre projetos de lei que dispõem sobre a inserção do serviço social na educação**. Caderno especial, n. 26, 2005.

ARANHA, M. L. A. **História da educação**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

AZEVEDO, J. M. L; GRACINDO, R. V. **Educação, sociedade e mudança**. Brasília: CNTE, 2005

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>Acessado em: 09 de out. de 2017.

BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica**. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília/DF, 2004.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

DOURADO, Luiz Fernando. **Políticas e Gestão da educação Básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100, 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 18 de out. de 2017.

FERREIRA, Naura. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

Lei nº11.114, de 16 de maio de 2005. Altera os arts. 6º, 30, 32 e 87 da Lei nº9.394 de 20 de dezembro de 1996b. **Portal do Planalto**, Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. Lei nº11.525, de 25 de setembro de 2007. Acrescenta o §5º ao art. 32 da Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996c. **Portal do Planalto**, Brasília, 2007. Disponível em:



< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11525.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11525.htm)>. Acesso em: 11 out. 2017.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola**: Teoria e Prática. 5 ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHE, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Jozina Pires de Araújo. **Gestão Democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho**. Dissertação de mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília, 2011.

LOURENÇO, Angélica et al. **Projeto Pedagógico: concepção e demandas de questões atuais**. Rev. PEC, Curitiba, v. 3, n. 1, 2003.

LUCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.

LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. São Paulo, 2001.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: v. 17, n. 72, 2000.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP**. 2008.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica.** Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília/DF, 2004.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** 14 ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor. **Gestão escolar, DEMOCRACIA e qualidade de ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Editora Ática, 1997.

PIMENTA, Selma Garrido. (Org.) **Saberes pedagógicos e atividade docente.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. **Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática.** São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

SANGENIS, L. F. C. **Franciscanos na educação brasileira.** Petrópolis: Vozes, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Lídia Basso e. **Gestão Escolar e Democracia.** REVISTA ESPAÇO DA SOPHIA, a. I, n. 6, 2007.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental:** subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 8. ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002.

VASCONCELOS, C. **Projeto político-pedagógico: o planejamento como instrumento de transformação.** In: Congresso Internacional dos Exponentes na Educação, 2. Livro do Congresso. Curitiba, 2002.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, I. P. A. **Escolar: espaço do projeto político pedagógico.** Campinas: Papirus, 2003.

VEIGA, I. P. A. **Escolar: espaço do projeto político pedagógico.** Campinas: Papirus, 2008.

VIEIRA, S. E. **Educação básica: política e gestão escolar**. Fortaleza: Líber Livro, 2008.

## APÊNDICES

### QUESTIONARIO – PROFESSORES

1 – Suas decisões em relação aos alunos nas questões disciplinares são acatadas pela equipe pedagógica e direção?

☐ Sim ☒ Não ☐ Às vezes

2 – Como você considera sua relação com a equipe pedagógica:

☐ Ótima ☒ Boa ☐ Regular ☐ Ruim

3 - Tem autonomia na elaboração do planejamento?

☒ Sim ☐ Não

4 – Conhece o projeto político pedagógico da Escola?

☒ Sim ☐ Não

5 – Como você vê a relação entre a equipe pedagógica e alunos:

☐ Ótima ☐ Boa ☒ Regular ☐ Ruim ☐ Sem interesse

6 – Suas propostas são ouvidas e aceitas pela direção da Escola?

☒ Sim ☐ Não ☐ às vezes

7 - Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?

☒ Sim ☐ Não

8 – Você considera sua relação com os alunos:

☒ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim

09 - Você vê a direção expor as condições financeiras da escola aos alunos?

☐ Às vezes ☐ Sempre ☒ Nunca

10 - Você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

☐ Às vezes ☒ Sempre ☐ Nunca

11 – Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

☒ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim

12- Você considera a relação entre escola e comunidade:

☒ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Sem interesse

13 - Você considera essa escola em que está atuando democrática? Por que

Sim, pois o trabalho é com transparência, sempre buscando o melhor para toda escola.

### QUESTIONÁRIO – PROFESSORES

1 – Suas decisões em relação aos alunos nas questões disciplinares são acatadas pela equipe pedagógica e direção?

☒ Sim ( ) Não ( ) Às vezes

2 – Como você considera sua relação com a equipe pedagógica:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

3 - Tem autonomia na elaboração do planejamento?

☒ Sim ( ) Não

4 – Conhece o projeto político pedagógico da Escola?

☒ Sim ( ) Não

5 – Como você vê a relação entre a equipe pedagógica e alunos:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

6 – Suas propostas são ouvidas e aceitas pela direção da Escola?

☒ Sim ( ) Não ( ) às vezes

7 - Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?

☒ Sim ( ) Não

8 – Você considera sua relação com os alunos:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

09 - Você vê a direção expor as condições financeiras da escola aos alunos?

( ) Às vezes ( ) Sempre ☒ Nunca

10 - Você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

( ) Às vezes ☒ Sempre ( ) Nunca

11 – Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

12- Você considera a relação entre escola e comunidade:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

13 - Você considera essa escola em que está atuando democrática? Por que

*Sim. Pois as decisões são acatadas em coletivo, respeitando os valores éticos de cada educador.*

### QUESTIONÁRIO – PROFESSORES

1 – Suas decisões em relação aos alunos nas questões disciplinares são acatadas pela equipe pedagógica e direção?

☒ Sim ( ) Não ( ) Às vezes

2 – Como você considera sua relação com a equipe pedagógica:

( ) Ótima ☒ Boa ( ) Regular ( ) Ruim

3 - Tem autonomia na elaboração do planejamento?

☒ Sim ( ) Não

4 – Conhece o projeto político pedagógico da Escola?

☒ Sim ( ) Não

5 – Como você vê a relação entre a equipe pedagógica e alunos:

( ) Ótima ( ) Boa ☒ Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

6 – Suas propostas são ouvidas e aceitas pela direção da Escola?

☒ Sim ( ) Não ( ) às vezes

7 - Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?

☒ Sim ( ) Não

8 – Você considera sua relação com os alunos:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

09 - Você vê a direção expor as condições financeiras da escola aos alunos?

( ) Às vezes ( ) Sempre ☒ Nunca

10 - Você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

( ) Às vezes ☒ Sempre ( ) Nunca

11 – Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

12- Você considera a relação entre escola e comunidade:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

13 - Você considera essa escola em que está atuando democrática? Por que

Sim, pois está sempre aberta a ouvir opiniões e é atenta na comunidade buscando uma melhor forma de trabalhar com transparência e buscar soluções para os problemas enfrentados

### QUESTIONÁRIO – PROFESSORES

1 – Suas decisões em relação aos alunos nas questões disciplinares são acatadas pela equipe pedagógica e direção?

☒ Sim ( ) Não ( ) Às vezes

2 – Como você considera sua relação com a equipe pedagógica:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

3 - Tem autonomia na elaboração do planejamento?

☒ Sim ( ) Não

4 – Conhece o projeto político pedagógico da Escola?

☒ Sim ( ) Não

5 – Como você vê a relação entre a equipe pedagógica e alunos:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

6 – Suas propostas são ouvidas e aceitas pela direção da Escola?

☒ Sim ( ) Não ( ) às vezes

7 - Participa ativamente na elaboração do projeto político e pedagógico da escola?

☒ Sim ( ) Não

8 – Você considera sua relação com os alunos:

( ) Ótima ☒ Boa ( ) Regular ( ) Ruim

09 - Você vê a direção expor as condições financeiras da escola aos alunos?

( ) Às vezes ( ) Sempre ☒ Nunca

10 - Você acha que as opiniões dos diferentes segmentos da comunidade escolar são ouvidas e levadas em consideração pela direção?

( ) Às vezes ☒ Sempre ( ) Nunca

11 – Como considera seu relacionamento com a direção da Escola:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

12- Você considera a relação entre escola e comunidade:

☒ Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Sem interesse

13 - Você considera essa escola em que está atuando democrática? Por que

Sim, pois toda comunidade escolar tem o direito de participação e sobretudo de compartilhar das responsabilidades e das decisões que podem alterar e ajudar no desenvolvimento das atividades pedagógicas.